

Percepção de Suporte e Habilidades para Teletrabalho Compulsório de Servidores Públicos

Daeana Paula Bourscheid¹, Maria Eduarda Jaruzo Moraes², Renato Tocchetto de Oliveira³,
Suzana da Rosa Tolfo⁴, Renata Silva de Carvalho Chinelato⁵

¹ <https://orcid.org/0000-0001-5255-867X> / Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

² <https://orcid.org/0009-0006-8169-8413> / Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

³ <https://orcid.org/0009-0004-4228-327X> / Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-6321-6496> / Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

⁵ <https://orcid.org/0000-0002-4871-4139> / Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Resumo

O teletrabalho compulsório vivenciado na pandemia da covid-19 exigiu adaptações e diferentes tipos de suporte por parte das organizações jurídicas. Essa pesquisa de natureza mista evidenciou as habilidades frente ao trabalho não presencial e as percepções de suporte de servidores públicos do poder judiciário do sul do Brasil. Participaram 1.203 trabalhadores (60,4% mulheres) que responderam a um questionário demográfico/ocupacional e a instrumentos de autorrelato, e quinze pessoas (nove mulheres) participaram de dois grupos focais. Foram encontrados escores elevados de habilidades para teletrabalho (*hard e soft skills*), escores medianos nos suportes social e gerencial e baixos escores para suporte organizacional. Os resultados indicam que os servidores perceberam apoio dos colegas e da chefia, embora tenha sido relatado falta de amparo gerencial e condições materiais e procedimentais precárias para a realização de suas atividades. Futuras intervenções, como treinamentos envolvendo lideranças, podem otimizar recursos laborais e pessoais.

Palavras-chave: teletrabalho, habilidades para teletrabalho, suporte.

Perception of Support and Skills for Compulsory Teleworking of Public Servants

Abstract

Compulsory teleworking experienced during the COVID-19 pandemic required adaptations and different types of support from legal organizations. This mixed-nature research evidenced the skills related to non face-to-face work and the perceptions of support of public servants in the judiciary in the south of Brasil. A total of 1,203 workers participated (60.4% women), who responded to a demographic/occupational questionnaire and self-report instruments, and 15 individuals (nine women) participated in two focus groups. High scores for teleworking skills were found (*hard and soft skills*); however, scores for social and managerial support were average, and for organizational support, low. Qualitative results showed that employees perceived social support from colleagues and management, although many reported a lack of management support, as well as verbalizing precarious material and procedural conditions for carrying out their activities. Future interventions such as training involving leaders can optimize labor resources and personal resources.

Keywords: teleworking, teleworking skills, support.

Percepción de Apoyo y Habilidades para el Teletrabajo Obligatorio de los Servidores Públicos

Resumen

El teletrabajo obligatorio experimentado durante la pandemia de COVID-19 requirió adaptaciones y diferentes tipos de apoyo por parte de las organizaciones legales. Esta investigación de carácter mixto destacó las habilidades relacionadas con el trabajo no presencial y las percepciones de apoyo de los servidores públicos del poder judicial en el sur del Brasil. Participaron 1.203 trabajadores (60,4% mujeres), que respondieron a un cuestionario demográfico/ocupacional e instrumentos de autoinforme, y quince personas (nueve mujeres) participaron en dos grupos focales. Sin embargo, se encontraron altas puntuaciones de habilidades para el teletrabajo (*hard e soft skills*), puntuaciones medianas de apoyo social y gerencial y puntuaciones bajas de apoyo organizacional. Los resultados mostraron que los empleados percibieron apoyo de sus colegas y sus jefes, aunque reportaron falta de apoyo de sus jefes y condiciones materiales y procedimentales precarias para el desempeño de sus actividades. Intervenciones futuras, como capacitación que involucra a líderes, pueden optimizar los recursos laborales y personales.

Palabras clave: teletrabajo, habilidades de teletrabajo, apoyo.

Na esfera pública e anterior à pandemia, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi o primeiro órgão do Judiciário brasileiro a aderir ao teletrabalho¹, sendo implementado em 2012 como um projeto piloto e efetivado em 2013. Na sequência, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução Nº 227 (CNJ, 15 de junho de 2016), regulamentou esta modalidade de trabalho no âmbito do poder judiciário, definindo-a como aquela que é realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. São diversos os objetivos, tais como: aumentar a produtividade e a qualidade das atividades; promover uma cultura orientada a resultados; aumentar a qualidade de vida; economizar tempo e reduzir custo de deslocamento até o local de trabalho. Ademais, entre os requisitos para a implantação do mesmo, o artigo 6º prevê a estipulação de metas de desempenho, sejam elas diárias, semanais e/ou mensais, alinhadas ao planejamento estratégico da organização e ao plano de trabalho do servidor.

A partir da covid-19, o teletrabalho se tornou compulsório para muitos trabalhadores, que tiveram que realizar o seu trabalho de casa a fim de conter a propagação do vírus (Losekann & Mourão, 2020; Mishima-Santos et al., 2020). Assim, durante a pandemia, diversas normativas foram propostas para viabilizar a continuidade das atividades laborais. Por exemplo, a Resolução Nº 313 (CNJ, 19 de março de 2020), estabeleceu o regime de plantão extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários.

Muitos indivíduos encontraram dificuldades em estabelecer limites entre as fronteiras de trabalho e vida pessoal, além de perda da rede de suporte (Brooks et al., 2020; Losekann & Mourão, 2020; Mishima-Santos et al., 2020). Por exemplo, homens e mulheres que tinham filhos vivenciaram menor equilíbrio entre trabalho, descanso e lazer, experimentaram interrupções durante a execução das atividades e menor concentração (Vieira de Velasco et al., 2023). As mulheres, em especial, pela tendência em assumir maior número de tarefas da casa (Aguiar et al., 2022), vivenciaram integração excessiva entre trabalho e família, com aumento de interrupções desta última nas tarefas laborais (Leroy et al., 2021).

Ademais, observou-se a ocorrência do chamado desconforto ocupacional, política organizacional pouco clara para a realização do trabalho em casa, com instalações ergonômicas e comunicação precária, dificuldades no gerenciamento do tempo (Carillo et al., 2020; Kumar et al., 2021). Também foram observados indicadores relacionados ao tecnoestresse e hiperconexão ao trabalho devido à facilidade de contato com os trabalhadores fora do horário de expediente (Kaled, 2020). Isso impactou a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021).

O trabalho desenvolvido em *home office*, portanto, demandou enfrentamento de desafios e uso de habilidades para atender às tarefas laborais e domésticas, e *expertise* na utilização das tecnologias digitais (Abbad et al., 2021; Losekann & Mourão, 2020). Em conjunto, as organizações precisaram se adequar e oferecer diferentes tipos de suporte. A partir de tais considerações, esta pesquisa evidenciou as habilidades para teletrabalho em casa e as percepções de suporte (social, gerencial e organizacional) de servidores públicos do poder judiciário da região sul do país durante a pandemia da covid-19.

É possível compreender os construtos investigados a partir da Teoria de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker et al., 2023), a qual tem sido referência para entender como o contexto e as características individuais interferem, de

forma direta ou interativa, em resultados positivos (p. e., bem-estar) ou negativos (p. ex., *Burnout*) no trabalho. Enquanto as demandas estão, frequentemente, associadas a tensões e custos porque exigem esforços do indivíduo, os recursos laborais proporcionam o alcance de metas e têm o potencial de contribuir para o desenvolvimento do trabalhador. Há ainda as características pessoais que o indivíduo dispõe e que também podem contribuir para resultados positivos e negativos nas atividades cotidianas. Assim, os recursos pessoais são as crenças dos indivíduos na quantidade de controle que os mesmos têm sobre o seu ambiente (Bakker et al., 2023).

Tal como afirmam Abbad et al. (2021), possuir habilidades e sentir-se capaz de expressá-las, foi um atributo diferencial de trabalhadores que passaram a realizar o *home office*. As habilidades para teletrabalho são recursos pessoais caracterizadas por duas dimensões: *soft skills* e *hard skills*. As primeiras dizem respeito à maneira como o indivíduo se relaciona e interage com as pessoas, sejam os colegas de trabalho ou aqueles do ambiente familiar. Também chamadas de habilidades socioemocionais, buscam equilibrar a relação trabalho-família (Gondim et al., 2014). As *hard skills* caracterizam-se pelos conhecimentos técnicos, uso de recursos tecnológicos e digitais (celular e sistemas operacionais), as quais são mais facilmente treinadas e recebem mais suporte social e gerencial (Laker & Powell, 2011).

Em pesquisa recente com trabalhadores tchecos, foi relatado que a execução de suas tarefas laborais em casa era mais eficiente do que no escritório, demonstrando uma percepção positiva em relação à economia de tempo e sensação de liberdade (Bočková & Lajčín, 2021). Engenheiros de *software*, os quais têm familiaridade com as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, apresentaram baixo ou nenhum sofrimento em relação ao teletrabalho. Devido às facilidades, eles buscaram criar as melhores condições possíveis em casa para atingir seus objetivos (Russo et al., 2021). Nota-se que, quando os trabalhadores têm domínio e estão satisfeitos com as ferramentas, estão mais dispostos a explorar recursos adicionais de seus sistemas, buscando também maneiras mais eficazes para executar as atividades de trabalho, o que impacta no desempenho e na capacidade de inovação (Tarafdar et al., 2010). Ademais, Miranda (2023) verificou o papel de mediação do suporte gerencial ao teletrabalhador na relação entre *soft skills* e engajamento no trabalho. Em outras palavras, a investigação contribui para o entendimento de que as habilidades socioemocionais impactam em estados e vivências de bem-estar no trabalho por meio do apoio recebido dos gerentes.

Tão importantes quanto as habilidades para o trabalho não presencial, são os recursos laborais, tais como os diferentes tipos de apoio recebidos (suporte social, gerencial e organizacional) (Bakker et al., 2023). O suporte gerencial ao teletrabalho diz respeito ao apoio dado pelos supervisores aos indivíduos que estão exercendo suas atividades de forma remota, no que se refere: a) ao *feedback* (informações sobre a diferença entre o desempenho esperado e o que é realizado na prática e suas possíveis ações corretivas); b) às atribuições e acompanhamento de metas; c) ao apoio e às orientações do supervisor no contexto de trabalho; d) à infraestrutura (ambiente físico); e e) ao bem-estar (vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização, relacionados à saúde do trabalhador) (Mourão et al., 2023).

A percepção de suporte social no trabalho, por sua vez,

¹ Atividade laboral é realizada à distância, podendo ser de casa (*home office*) ou de outros espaços compartilhados, fazendo uso de tecnologias digitais e da comunicação (Mishima-Santos et al., 2020).

é caracterizada por três tipos: emocional (escuta atenta aos problemas, oferta de conselhos, posição de empatia, com expressões de carinho e preocupação com o outro); informacional (orienta na solução de problemas cotidianos ou para a tomada de decisão) e instrumental (ajuda em algo prático, como o empréstimo de dinheiro e o auxílio no cuidado com os filhos) (Siqueira, 2008).

Por fim, o suporte organizacional está relacionado às práticas de promoção e recompensa, às (sobre)cargas laborais, às práticas de gestão do desempenho e o suporte material. É um construto multidimensional que se revela na extensão em que a organização se preocupa com o bem-estar (Abbad et al., 2006); percepções de suporte podem ser indicadoras de uma boa gestão, maior motivação e melhor desempenho (Queiroga et al., 2015).

Ao realizarem pesquisa sobre desafios enfrentados por trabalhadores chineses no *home office*, Wang et al. (2021) encontraram que o suporte social se constituiu como um importante recurso laboral. Ainda, o apoio dos colegas de trabalho relacionou-se a uma percepção de carga laboral mais baixa e a um equilíbrio mais positivo entre trabalho e casa. Lee (2021) argumenta que o suporte social proporciona recursos emocionais, o que torna os trabalhadores mais capazes de lidar com os desafios e as demandas do trabalho. Esses achados vão ao encontro dos pressupostos da Teoria JD-R, a qual preconiza que a combinação de altas demandas e de baixos recursos pode resultar em estresse, *Burnout* e outros desfechos negativos no contexto laboral. Por outro lado, quando há altos recursos com altas demandas, os resultados frequentemente relacionam-se ao bem-estar laboral. Nesse sentido, o aumento dos recursos atua como amortecedor das demandas do trabalho (Bakker et al., 2023).

No contexto organizacional, os líderes podem monitorar e promover o suporte digital entre os funcionários (Tønnessen et al., 2021), bem como se responsabilizar por promover o suporte organizacional e social, aumentando a percepção de segurança psicológica. Assim, trabalhadores que percebem que sua organização está cuidando deles e de seu trabalho desenvolvem recursos emocionais positivos (Lee, 2021; Wang et al., 2021). Por exemplo, a produtividade aumentou em organizações que promoveram assistência técnica e treinamento para o trabalho em casa (Carillo et al., 2020; Dongarwar et al., 2020; Kumar et al., 2021).

O presente estudo sustenta importantes contribuições teóricas e práticas para a área organizacional e do trabalho. Destaca-se a inclusão de duas variáveis ainda pouco estudadas no contexto nacional: habilidades para teletrabalho em casa e suporte gerencial ao teletrabalhador. Enquanto as primeiras podem ser consideradas como recursos pessoais valiosos para o enfrentamento do aumento de demandas no contexto de trabalho, o suporte gerencial se constitui em um importante recurso laboral que atua como amortecedor das demandas, contribuindo para o bem-estar. Ademais, o teletrabalho vem sendo adotado por diferentes setores e organizações, como é o caso do setor público e judiciário brasileiro.

Método

Participantes

Os critérios de inclusão amostral foram: trabalhar no serviço público estadual ou federal do sistema Judiciário da região sul do Brasil. Um total de 1.203 servidores responderam aos instrumentos quantitativos, majoritariamente do gênero

feminino (60,4%), que se identificavam como cisgênero (92,7%), brancos (85%), sem deficiência (87,5%) e com faixa etária entre 38 e 42 anos (21,4%). Aproximadamente 65% se declararam casados/em união estável e a maior parte afirmou ter um filho ou mais (57,8%). Cerca de 56% dos respondentes residiam em Santa Catarina, enquanto 20,9% no Rio Grande do Sul e 16,7% no Paraná. Aproximadamente 25% da amostra ocupava o cargo de técnico judiciário, 15% eram técnicos judiciários auxiliares, 7,5% eram oficiais escreventes e 6,7% eram analistas judiciários. Grande parte dos servidores atuavam no órgão entre 6 e 15 anos (47,8%) e declararam possuir nível de Pós-graduação (45%).

Na etapa qualitativa, foram conduzidos dois grupos focais: o Grupo 1 ocorreu presencialmente e contou com a participação de oito trabalhadores (quatro mulheres); o Grupo 2 foi conduzido de maneira remota (on-line) e participaram sete servidores públicos, sendo cinco mulheres. A amostra foi caracterizada apenas em relação ao número de participantes e ao gênero porque os pesquisadores não levantaram outras informações demográficas e ocupacionais. Cumpre ressaltar, porém, que os servidores explicitaram em suas falas que não estavam exercendo cargos de chefia no momento da pesquisa.

Instrumentos

Com a intenção de descrever o perfil da amostra, foram investigadas características biográficas (p. ex.: gênero) e ocupacionais (p. ex.: carga horária semanal). Foi utilizada a Escala de Habilidades para Teletrabalho em Casa (Abbad et al., 2021), composta por oito itens respondidos em uma escala do tipo Likert (um = discordo totalmente a cinco = concordo totalmente). Também foi aplicada a Escala Breve de Suporte Gerencial ao Teletrabalho no Serviço Público (Mourão et al., 2023), composta por cinco itens, respondidos em uma escala do tipo Likert (um = discordo totalmente a cinco = concordo totalmente).

A Escala de Percepção de Suporte no Trabalho (Gomide Jr. et al., 2004), é composta por três dimensões (emocional, instrumental e informacional); os itens são respondidos em uma escala do tipo Likert (um = discordo fortemente a quatro = concordo fortemente). Pelo fato do judiciário não prover bonificações pelo trabalho realizado, a dimensão instrumental foi retirada. Desse modo, foram investigadas somente o suporte emocional e informacional, totalizando 13 itens. Ainda, foi utilizada a versão reduzida da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Queiroga et al., 2015), composta por 28 itens, respondidos em uma escala do tipo Likert (um = discordo totalmente a cinco = concordo totalmente), a partir de quatro dimensões: práticas de promoção e recompensa, carga de trabalho, práticas de gestão de desempenho, e suporte material ao desempenho (esta última foi retirada porque se referia ao apoio recebido no ambiente físico presencial, e a pesquisa investigava o período da pandemia em que o trabalho era realizado predominantemente de casa).

Os grupos focais buscaram recolher informações a partir da discussão e interação entre as pessoas, por meio da questão disparadora: como você avalia os suportes recebidos por colegas, chefias e organização durante a realização do trabalho não presencial?

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CAAE 46531021.1.0000.0121). Na etapa quantitativa, ocorrida durante o período de setembro de 2021 a junho de 2022, o acesso aos participantes se deu com divulgação de questionário por e-mail e site institucional, por meio da plataforma SurveyMonkey, caracterizando-se como amostra não probabilística. Na etapa qualitativa, o primeiro grupo focal foi presencial, no dia 27 de maio de 2022, durante um Seminário promovido pelo sindicato dos servidores do judiciário, e teve duração de três horas e meia. O segundo ocorreu no dia 19 de outubro de 2022, de modo on-line (impossibilidade de deslocamento das pessoas), com duração de duas horas e meia. Em ambas as coletas de dados, os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre a livre e espontânea participação, a retirada ou interrupção do consentimento. Cumpre destacar que todo o levantamento de dados foi realizado enquanto a pandemia da covid-19 estava em curso. Assim, muitos servidores permaneciam em teletrabalho, mas outros já haviam voltado a exercer suas atividades na modalidade presencial (nos espaços físicos do tribunal) ou estavam realizando no formato híbrido, conjugando os regimes de teletrabalho e presencial.

Procedimentos de Análise de Dados

As informações coletadas foram analisadas por meio do *software* estatístico SPSS versão 21. Foram conduzidas análises descritivas e inferenciais, sendo que estas verificaram a relação entre as variáveis demográficas e ocupacionais com os construtos. Foram calculadas médias, medianas, correlações, índices de consistência interna e comparação entre grupos. Os encontros nos grupos focais foram gravados, transcritos e analisados conforme a proposta de Bardin (2015) de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As categorias foram definidas a priori, conforme a questão disparadora.

Resultados

Relação entre Dados Demográficos e Ocupacionais

A relação entre os dados demográficos e ocupacionais demonstrou que o formato de trabalho híbrido era o mais vivenciado por ambos os gêneros no momento da coleta, principalmente entre as mulheres. Os homens trabalhavam mais frequentemente de maneira presencial ou não presencial do que em relação às mulheres, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Relação entre gênero e modalidade de trabalho

Gênero	Presencial	Teletrabalho	Híbrido	Total
Feminino	14,40%	31,80%	53,80%	100%
Masculino	19,60%	34,70%	45,80%	100%

Na Tabela 2, os dados em relação ao gênero e carga horária semanal revelaram que tanto mulheres quanto homens trabalham predominantemente 35 horas semanais; entretanto, há mais pessoas do gênero feminino que trabalham 40 horas semanais. Em relação aos períodos com alta demanda de

Tabela 2

Relação entre gênero e carga horária semanal

Gênero	40 horas semanais	35 horas semanais	Menos de 30 horas semanais	Total
Feminino	39,50%	58,20%	2,20%	100%
Masculino	32,10%	65,30%	2,60%	100%

trabalho e à necessidade de realização de horas extras, verificou-se que pessoas do gênero masculino (36,6%) trabalham de duas a mais de sete horas semanais em maior porcentagem que pessoas do gênero feminino (31,2%). Tais achados, quando analisados em conjunto, demonstram que, apesar de realizarem 35 horas semanais, trabalhadores do gênero masculino têm realizado mais horas extras. Ainda em relação às horas extras trabalhadas, os resultados mostraram que os cargos que mais trabalham além do expediente são técnico judiciário ($N = 180$), oficial escrevente ($N = 58$) e analista judiciário ($N = 52$), pois mais da metade dos respondentes que exercem essas funções declararam dedicar horas a mais na realização das atividades laborais.

Médias, Desvios-Padrão, Consistência Interna e Correlação Entre os Fenômenos Investigados

As habilidades para teletrabalho, o suporte gerencial, o suporte social no trabalho e o suporte organizacional não apresentaram distribuição normal, ou seja, o pressuposto da normalidade não foi acatado (testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk apresentaram $p < 0,05$). Na Tabela 3 podem ser verificadas as respectivas medianas, médias, desvios-padrão e consistência interna dos resultados frente a resposta aos fenômenos investigados. Recomenda-se a apresentação da mediana quando os dados são não normais, porém, optou-se também pela inclusão das médias (e desvios-padrão) dos construtos para facilitar a compreensão do leitor. Cumpre ressaltar que alguns fenômenos pesquisados são caracterizados por dimensões específicas e, portanto, elas também são descritas.

Os achados revelaram que os escores de habilidades para teletrabalho em casa são elevados, com destaque para a dimensão *hard skills*. Seguindo recomendações de Miranda et al. (2024) para interpretação dos dados, quanto maior a concordância com os itens, maior a percepção de domínio de tal habilidade. O mesmo critério pode ser aplicado aos escores de suporte gerencial e social; os resultados desses instrumentos, porém, mostraram-se razoáveis. Em relação aos escores de suporte organizacional, esses se mostraram inadequados, pois a interpretação dos achados de pesquisa deve considerar que médias entre 1,0 e 2,9 demonstram que a percepção de apoio organizacional é baixa (Queiroga et al., 2015).

Ainda, todos os instrumentos utilizados nessa pesquisa apresentaram coeficiente de Alfa de Cronbach acima de 0,70, o que atesta a confiabilidade dos mesmos. Considerando que os dados não são paramétricos, foram verificadas as correlações entre os fenômenos investigados por meio da correlação de Spearman.

Ao analisar as correlações entre as variáveis, observou-se que todas as escalas correlacionaram positivamente entre si. Apesar desses achados, nenhuma dessas relações é considerada forte.

Tabela 3*Medianas, médias, desvios-padrão e consistência interna*

Fenômenos investigados	Médias (Desvio-padrão)	Mediana	Consistência interna
1. Habilidades para teletrabalho*	4,08 (DP = 0,82)	4,2	0,92
<i>Soft skills</i>	3,91 (DP = 0,98)	4,0	0,89
<i>Hard skills</i>	4,23 (DP = 0,80)	4,4	0,87
2. Suporte gerencial*	3,57 (DP = 1,01)	3,67	0,90
3. Suporte social**	2,74 (DP = 0,68)	2,77	0,95
Suporte social emocional	2,72 (DP = 0,74)	2,83	0,93
Suporte social informacional	2,75 (DP = 0,73)	2,85	0,92
4. Suporte organizacional*	2,59 (DP = 0,72)	2,50	0,91
Práticas de promoção e recompensa	2,35 (DP = 0,94)	2,33	0,90
Carga de trabalho	2,58 (DP = 0,72)	2,57	0,73
Práticas de gestão de desempenho	2,80 (DP = 0,87)	2,85	0,90

Nota. *Escala de respostas varia de 1 a 5. ** Escala de respostas varia de 1 a 4.

Tabela 4*Correlação entre os fenômenos investigados*

Fenômenos investigados	Habilidades para Teletrabalho	Suporte gerencial	Suporte social	Suporte organizacional
Feminino	39,50%	58,20%	2,20%	100%
Masculino	32,10%	65,30%	2,60%	100%

Nota. **= $p < 0,05$

Comparação Entre Grupos Demográficos e Fenômenos Investigados

Foi realizado um teste *U* de Mann-Whitney para comparar os gêneros feminino e masculino na variável habilidades para teletrabalho. Observou-se que a mediana do grupo feminino foi igual a mediana do grupo masculino ($p > 0,05$), ou seja, não foi possível encontrar diferenças significativas entre os grupos para esta variável. O mesmo teste foi realizado para as outras três variáveis de suporte (social, gerencial e organizacional) e não foram encontradas diferenças entre os gêneros feminino e masculino no suporte gerencial ao teletrabalho e no suporte social.

Porém, ao comparar os escores de suporte organizacional entre os gêneros pode-se verificar que houve diferença significativa entre os grupos ($U = 135189,50$, $p < 0,05$); homens ($MD = 2,70$; $AI=1$) apresentaram maior percepção de suporte do que as mulheres ($MD = 2,45$; $AI=1$), podendo ser verificado pelas médias e desvios-padrão (Tabela 5), bem como pelos valores das medianas (MD) e das amplitudes interquartis (AI) descritas acima.

Tabela 5*Comparação entre gênero e fenômenos investigados*

Gênero	Habilidades para teletrabalho	Suporte gerencial ao teletrabalho	Percepção de suporte social	Percepção de suporte organizacional
Feminino	$M = 4,11$ (DP = 0,79)	$M = 3,58$ (DP = 0,97)	$M = 2,74$ (DP = 0,68)	$M = 2,53$ (DP = 0,70)
Masculino	$M = 4,03$ (DP = 0,86)	$M = 3,57$ (DP = 1,08)	$M = 2,75$ (DP = 0,97)	$M = 2,70$ (DP = 2,76)

Suporte Social, Gerencial e Organizacional: Análise dos Conteúdos

A partir dos conteúdos verbalizados pelos participantes nos grupos focais, o material foi organizado considerando as três categorias definidas a priori - suporte social, suporte gerencial e suporte organizacional. Quando questionados sobre suas experiências de suporte no ambiente de trabalho,

os indivíduos relataram que perceberam o apoio de seus pares quando receberam, por parte desses últimos, orientação e conselho, escuta atenta e empática, com expressões de cuidado e preocupação com os primeiros:

O grande suporte com os colegas entre si. Os que entendiam um pouquinho mais de internet, de instalação de VPN e, inclusive, todo suporte de conhecimento, de como funciona, como trabalhar on-line, foi dado pelos colegas (Grupo 2, Participante 1).

Colaborou um com o outro porque todo mundo sabia as dificuldades que estavam sendo enfrentadas (Grupo 2, Participante 3).

O WhatsApp era um suporte constante com apoio dos colegas que já estavam mais integrados no sistema (Grupo 2, Participante 1).

A gente tá aqui, como eu, to ajudando uma que tá em audiência na casa dela, ajudando outro também que tá em atendimento presencial tirando uma dúvida lá. Meu Deus, tem hora que eu não sei qual responder primeiro (Grupo 2, Participante 6).

A partir dessas verbalizações, compreende-se que os trabalhadores proviam apoio entre eles, vivenciando um

ambiente laboral no qual podiam tirar dúvidas, ensinar como resolver questões, orientar para acessar internet e ao sistema. Entre as formas de suporte social ofertado, predominam conteúdos relacionados ao suporte informacional, por meio de informações precisas, da orientação na solução de problemas cotidianos e a tomada de decisão, e que, possivelmente, reverberaram em suporte emocional, relativo à empatia, confiança e preocupação com o outro (Siqueira, 2008). Ainda, essas falas ilustram a interação estabelecida entre os colegas de trabalho, o que reforça o uso de habilidades socioemocionais (*soft skills*) pelos servidores com seus pares (Abbad et al., 2021).

Na mesma direção, servidores avaliaram positivamente o suporte ofertado por seus supervisores durante a vivência do *home office*, como a possibilidade de negociação e a compreensão por parte das chefias:

Em relação ao suporte, em relação ao meu chefe, meus colegas, eu não tive problema nenhum, todo mundo tava, como diz, no mesmo barco, todo mundo tava se ajudando, se apoiando, meu chefe é super compreensivo, coordenou tudo muito bem (Grupo 2, Participante 3).

No meu caso, a gestora pediu que eu ficasse trabalhando durante o horário de expediente, que é do meio dia às sete, e eu só disse para ela assim, fiz um acordo "Tá bom, em teletrabalho eu deveria ter metas e faria o horário que eu quisesse, se tu tá propondo mudar isso, para que eu faça o horário do expediente, não tem nenhum problema para mim, mas daí não vai poder cobrar metas, então assim a gente faz essa troca. Eu vou trabalhar o que der, tudo como ela já conhece, já sabe do meu trabalho, mas durante o horário, especificação da meta, ela concordou, falou "não, tudo bem, assim fica melhor para mim como gestora" (Grupo 1, Participante 1).

Então eu vejo que essa questão da gestão é muito importante, porque às vezes o gestor fala assim, "gente, o sistema tá muito instável, anem os horários que ele cai e tal, porque se exigirem a meta de vocês e vocês não cumpriram, é porque o sistema não permitiu", e tem outros lugares que tipo assim - perdão pela palavra-, "foda-se se o sistema caiu, vocês têm que cumprir a meta", entende? (Grupo 1, Participante 3).

Essas verbalizações demonstram que alguns servidores identificaram, por parte de seus supervisores, a existência de orientações relacionadas às atribuições laborais, ao acompanhamento de metas, ao *feedback* e à preocupação com o bem-estar, configurando, portanto, suporte gerencial (Mourão et al., 2023).

Apesar das falas anteriores se caracterizarem como recursos laborais ofertados pelas chefias, outros servidores relataram falta de suporte por parte das mesmas:

Meu chefe começou a cobrar horário, então ele dividiu as turmas assim: fulana trabalha das nove da manhã, às quatro da tarde, e o fulano trabalha do meio dia às cinco, e o outro até às sete horas (Grupo 1, Participante 4).

Eram coisas absurdas, tipo assim, do chefe chegar no cartório e fotografar a tela pra ver se estava trabalhando ou não. E isso é um absurdo, né. Então, WhatsApp, mesma coisa, meio dia em ponto ele passava um WhatsApp pra ver se a gente tava ou não trabalhando. O que foi, o que é que

atrapalha, grande parte do gestor (Grupo 1, Participante 5).

Essas verbalizações salientam as tentativas de controle excessivas por parte dos superiores, com pouca ou nenhuma preocupação com as atribuições e as necessidades dos servidores. Assim, constata-se, nestes casos, falhas dessas chefias quanto ao apoio e às instruções que deveriam ocorrer no contexto de trabalho, possivelmente em decorrência das dúvidas e/ou inseguranças frente às mudanças compulsórias que também acometiam a alta administração. Ou seja, dada a situação emergencial e repentina da covid-19, faltavam informações e diretrizes claras da gestão superior dos TJ's do sul do país. Nesse sentido, em relação ao suporte organizacional, verificou-se que os conteúdos das falas foram unânimes no sentido de que faltou apoio por parte do poder judiciário:

Tem hora que dá vontade de mudar o número por que fica bem difícil, o tribunal não deu o suporte de dar um celular para contato que fosse do próprio TJ (Grupo 2, Participante 3).

Durante o teletrabalho para mim foi mais complicado porque muitas das situações que os estagiários nos ajudavam, que era com relação ao atendimento ao público e várias outras situações, não tínhamos mais suporte, os servidores tinham que fazer todo esse trabalho sozinho, então era e-mail infinitos de partes com dúvida, iniciais para protocolar, porque eu atuo no Juizado, então toda essa situação que eram feitos pelos estagiários passou para os servidores, então sobrecarregou (Grupo 2, Participante 3).

Então era complicado, a maior parte era via WhatsApp, tinha que fazer ligações, era uma coisa assim que em relação a essa parte eu tive uma certa dificuldade mesmo, o Tribunal não deu esse suporte não (Grupo 2, Participante 3).

As cobranças e metas excessivas e as sobrecargas laborais estavam presentes no contexto de trabalho. Portanto, os principais limites no suporte por parte da organização decorreram da carga de trabalho. Além disso, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu condições básicas para realizar o trabalho, o que impactou no desempenho das atividades.

Na etapa qualitativa, os servidores não foram questionados sobre suas habilidades para gerenciar o teletrabalho. Porém, algumas falas retrataram a necessidade de adaptação ao novo formato de trabalho.

Acho que é importante a gente se virar no computador, quanto mais facilidade você tem para trabalhar no computador mais fácil é trabalhar em casa porque você tem que fazer coisas além do que você fazia só no Fórum (Grupo 2, Participante 4).

Teve uma melhora muito grande na minha situação, no meu relacionamento, o fato de ficar mais tempo em casa, mais perto dele, a gente pode conversar muito mais, o simples fato de ver o meu marido perto de mim já me deixa muito mais tranquila (Grupo 1, Participante 1)

Enquanto a primeira fala destacou o uso das habilidades instrumentais (*hard skills*) durante o teletrabalho compulsório,

o último relato exemplificou a interação (*soft skills*) do servidor com sua família (Abbad et al., 2021). Assim, a necessidade de adaptação contribuiu para uma percepção positiva dos servidores em relação ao uso de recursos tecnológicos e digitais, encontrada também em outros estudos (Bočková & Lajčín, 2021; Russo et al., 2021). Ademais, foi possível observar avaliações positivas dirigidas aos relacionamentos estabelecidos durante a pandemia, os quais buscaram equilibrar a relação trabalho-família, impactando no bem-estar (Miranda, 2023). Em especial, no caso das mulheres, resultado recente de pesquisa apontou que 56% delas (em comparação com 45% dos homens) tiveram uma percepção positiva do teletrabalho compulsório. Além disso, 63% das mulheres desejaram trabalhar mais em casa no pós-covid-19 (contra 39% dos homens). Esses achados reforçam o papel da família nessa preferência (Nguyen & Armoogum, 2021).

Discussão

A presente pesquisa evidenciou as habilidades frente ao trabalho não presencial e as percepções de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos do poder judiciário da região sul do país por meio de uma pesquisa mista. Os suportes social e gerencial atuaram, em parte, como recursos laborais, satisfazendo as necessidades básicas de relacionamento. Os dados quantitativos e qualitativos indicaram percepções precárias de condições materiais e procedimentais pelos servidores, bem como sobrecarga. Dessa maneira, eles experimentaram demandas do trabalho, mas também recursos laborais e pessoais.

Os servidores do poder judiciário perceberam possuir habilidades e capacidades durante a realização do *home office*, principalmente aquelas relacionadas aos conhecimentos técnicos de utilização de recursos tecnológicos e digitais (*hard skills*). É possível inferir que os trabalhadores investigados se viram adaptados ao trabalho não presencial, seja conciliando o trabalho com outros afazeres, por meio do equilíbrio trabalho-família, seja usando tecnologias digitais para a comunicação síncrona e assíncrona com colegas e gestores. Tais achados confirmam as diferentes habilidades requeridas dos servidores quando da implementação e gestão da modalidade teletrabalho (Abbad et al., 2021; Gondim et al., 2014; Losekann & Mourão, 2020). Ademais, reforçam os resultados encontrados por Russo et al. (2021) de que a familiaridade com as ferramentas tecnológicas pode contribuir para o atingimento de objetivos laborais. Dessa maneira, as habilidades se configuraram como importantes recursos pessoais que os servidores buscaram investir e preservar, como meio de se adaptar aos desafios vivenciados no teletrabalho compulsório (Bakker et al., 2023).

Juntamente com o uso de habilidades por parte dos servidores para enfrentar as demandas do teletrabalho compulsório, observou-se percepções razoáveis de suporte social (Siqueira, 2008) e suporte gerencial (Mourão et al., 2023) no levantamento quantitativo, enquanto os dados qualitativos revelaram a vivência de suporte social, mas ambivalência na percepção de apoio gerencial. Os índices de suporte organizacional, por sua vez, foram inadequados (Queiroga et al., 2015) ou inexistentes, quando os servidores afirmaram, nos grupos focais, que vivenciaram sobrecarga e ausência de condições básicas para realização do teletrabalho compulsório. Esses achados podem ser corroborados por Carillo et al. (2020) e Kumar et al. (2021) em relação à falta de políticas organizacionais e de suporte do ponto de vista procedimental voltadas para a realização do trabalho em casa.

Em relação ao suporte social, pode não estar nítido para os servidores do poder judiciário que a organização em que trabalham está atenta aos problemas das pessoas, preocupando-se em oferecer conselhos, empatia e cuidado (suporte emocional). Além disso, não está explícito para esses trabalhadores que a organização tem orientado na solução de problemas e na tomada de decisão. Tais achados vão na direção daquelas encontradas por Cintra (2015), ao estudar 365 tutores de ensino à distância, para os quais também haviam dúvidas quanto à presença de suporte social no trabalho.

A maior parte dos dados qualitativos remete, especificamente, à ajuda recebida por parte dos colegas para tirar dúvidas e resolver problemas cotidianos para a realização de tarefas, indo na direção do suporte informacional. Tais achados reforçam aqueles encontrados por Lee (2021) e Wang et al. (2021) de que o apoio dos colegas auxilia no enfrentamento de demandas laborais, como pressupõe a Teoria JD-R. Na mesma direção, Bakker et al. (2023) argumentam que o suporte social de colegas pode ser ainda mais motivador para funcionários que têm altas demandas em sua vida privada. Esses dados refletem o momento da pandemia, em que os trabalhadores passaram a realizar suas atividades de casa, ao mesmo tempo que acumularam uma série de responsabilidades domésticas.

O suporte social também foi associado à necessidade de adaptação por meio de aprendizagens. Inseguranças e mudanças compulsórias demandam aprendizagens para lidar com os limites na definição de procedimentos e na disponibilização de condições materiais e/ou psicológicas. As habilidades para se comunicar por meio de tecnologias e a capacidade de buscar ajuda e suporte de colegas parecem ter sido fundamentais para dar continuidade ao cumprimento das tarefas no trabalho remoto compulsório (Oliveira & Ribeiro, 2021).

A ambivalência também ocorreu em relação à percepção de suporte gerencial ao teletrabalho. Os resultados quantitativos revelaram que os servidores conseguiram perceber parcialmente o apoio dos supervisores em suas atividades laborais remotas no que se refere ao *feedback* recebido, ao acompanhamento de metas, às orientações, à infraestrutura e ao bem-estar (Mourão et al., 2023). Esses achados podem ser confirmados por meio dos dados qualitativos; os servidores tanto avaliaram positivamente o apoio dos supervisores quando estes se mostraram abertos a negociações sobre a execução do trabalho, quanto também avaliaram negativamente ao relatarem cobranças e controles excessivos.

À medida em que novas expectativas de suporte foram demandadas para atender às necessidades impostas com o trabalho remoto durante a emergência da pandemia, as atividades de planejamento, organização, coordenação e supervisão, de modo especial, precisaram ser readequadas rapidamente, pois o que até então eram cotidianos com rotinas, horários e espaços físicos bem delimitados, passou a ser muito mais indefinido (Tønnessen et al., 2021). É conhecida a influência que os líderes exercem sobre seus liderados. Quando esse papel conjuga com o de gestão, pode refletir positivamente na autonomia e no desenvolvimento dos subordinados (Lee, 2021; Wang et al., 2021). Na maioria das verbalizações, os servidores relataram que foram apoiados e tiveram possibilidade de desenvolver o trabalho com certa autonomia.

Em contrapartida, o controle excessivo pelos gerentes e supervisores pode gerar desconfianças, afetar a segurança psicológica dos trabalhadores e prejudicar o vínculo que estes últimos estabelecem com a organização (Lee, 2021). A urgência em responder mensagens através de meios tecnológicos

(e-mail ou WhatsApp) para atender às necessidades de seus supervisores e colegas cria um estado psicológico que encoraja a contínua conexão às atividades laborais (Kaled, 2020; Tarafdar et al., 2010; Tedone, 2022; ten Brummelhuis et al., 2021). Conforme ressalta Filgueiras (2022), as novas tecnologias da informação e comunicação têm sido utilizadas como ferramentas disciplinares, de vigilância e controle do trabalhador, em grande parte como formas de pressão, cobrança e até mesmo assédio moral. Ao invés de melhorar as condições de trabalho, tais tecnologias podem contribuir para o aumento do sofrimento físico e mental dos indivíduos.

Os dados sobre suporte organizacional também revelaram diferenças entre os gêneros, sendo que os homens apresentaram maior percepção de suporte do que as mulheres. Os achados vão ao encontro do estudo de Formiga et al. (2020) que constatou que homens mais novos que fazem parte de organizações públicas, ao perceberem maior expectativa de futuro, obtiveram maiores escores de percepção de suporte organizacional.

As diferenças entre os gêneros também podem ser explicadas pelo fato de que para além das exigências do trabalho, as mulheres percebiam menos suporte para a conciliação com as atividades da vida privada. Durante a pandemia, foram elas que mais vivenciaram interrupções não relacionadas ao trabalho (perturbações inesperadas que alteram o foco de atenção), o que contribuiu para resultados negativos na saúde e no trabalho (Leroy et al., 2021).

Outras descobertas relacionadas ao gênero reforçam a desigualdade experimentada no contexto profissional. No momento da pesquisa, as mulheres trabalhavam mais na modalidade híbrida do que os homens. Esses achados confirmam o papel da mulher na manutenção da unidade familiar em casa, pois são elas as mais presentes na educação dos filhos, no cuidado dos pais idosos, nas demandas médicas, compras de alimentos e outras necessidades. Assim, elas sentem a responsabilidade de que não podem descuidar do lar (Aguiar et al., 2022) e por isso, são mais propensas a preferir realizar o trabalho de casa, motivadas a solucionar o conflito entre a família e o trabalho (Nguyen & Armoogum, 2021).

Os resultados sobre suporte gerencial, suporte social e suporte organizacional, tomados em conjunto e considerando achados de outras pesquisas, apontam que a rede de proteção social dentro e fora do espaço laboral é um importante fator protetivo à saúde mental (Jacinto et al., 2020). Como visto, o suporte organizacional revela a preocupação com a promoção do bem-estar (Abbad et al., 2006); o suporte gerencial tem como foco o bem-estar e os vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização (Mourão et al., 2023); e o suporte social tem sido relacionado a uma capacidade amortecedora frente ao estresse no trabalho (Siqueira, 2008).

Nesse sentido, compreender os fenômenos relacionados ao contexto laboral que são promotores da saúde do trabalhador oferece direções sobre possíveis intervenções práticas por parte das organizações de modo a otimizar os resultados positivos para o teletrabalhador, no que compete a sua qualidade de vida e ao seu desempenho. São necessárias, portanto, ações por parte do contexto judiciário, de modo a promover ambientes laborais com apoio, orientação, acompanhamento, *feedback*, suporte material, dentre outras estratégias. Juntamente com os diferentes tipos de apoio a serem ofertados, as organizações jurídicas devem desenvolver e aprimorar continuamente as habilidades socioemocionais e técnicas dos servidores de modo a otimizar os processos de trabalho e facilitar a manutenção da saúde dos trabalhadores.

A investigação apresentou algumas limitações. A

utilização de dados de pesquisa autoreportados e recolhidos durante um único momento do tempo contribuem para os efeitos da variância comum do método. Não foram testadas relações de predição entre os construtos e sugere-se que estudos futuros incluam outras variáveis antecedentes, mediadoras, moderadoras e consequentes, testando modelos estatisticamente mais robustos. Em especial, a inclusão de variáveis relacionadas ao bem-estar e saúde mental do servidor. Na etapa qualitativa, não foram coletadas informações demográficas e ocupacionais dos participantes, limitando a caracterização dos mesmos. Ademais, os trabalhadores não foram questionados sobre as habilidades requeridas para teletrabalhar. Outras pesquisas devem ser realizadas de modo a acompanhar os servidores do poder judiciário que realizam suas atividades em teletrabalho, observando os impactos dos diferentes tipos de suporte e das habilidades requeridas para o gerenciamento das atividades.

Referências

- Abbad, G. S., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231–254). Artmed.
- Abbad, G. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Aguiar, S. F. B., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. de S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: Percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836–850. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). Edições 70.
- Bočková, K., & Lajčin, D. (2021). Home Office and Its Influence on Employee Motivation. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 6(2), 94–109. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(1))
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce it: Rapid Review of the Evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>
- Cintra, J. (2015). *Impacto de fatores psicossociais sobre o desempenho: Um estudo com tutores em EAD* [Dissertação de Mestrado]. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1364>
- Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução N°227 de 15/06/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Resolução N°313 de 19/03/2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>
- Dongarwar, D., Yusuf, K. K., Maiyegun, S. O., Ibrahim, S., Ikedionwu, C., & Salihu, H. M. (2020). Covid-19 and Neuro-Behavioral Economics: A Conceptual Framework to Improve Physical and Mental Health among Remote Workers. *International Journal of Maternal and Child Health and AIDS (IJMA)*, 9(3), 360–363. <https://doi.org/10.21106/ijma.399>
- Filgueiras, V. A. (2022). Trabalho, tecnologias da informação e comunicação e condições de vida: Tecnologia para que(m)? “Novas” empresas e “velha” exploração do trabalho. *Revista Katálysis*, 25(1), 1–5. <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e84365>
- Formiga, N. S., Freire, B. G. de O., Azevedo, I. M., & Faria, S. de S. (2020). Correlatos entre o suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro: Um estudo com trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 9(6). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3486>

- Gomide Jr., S., Guimarães, L. C., & Damásio, L. F. Q. (2004). *Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho*. II Seminário GIBEST, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho, Uberlândia, MG.
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A. de, & Brantes, C. dos A. A. (2014). Competências socioemocionais: Fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 394–406. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572014000400006&script=sci_arttext
- Jacinto, A., Huck, C. K., Silva, M. G., & Tolfo, S. R. (2020). Fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho: Promovendo saúde e monitorando riscos. Em S. R. Tolfo (Org.), *Gestão de Pessoas e Saúde Mental do trabalhador: Fundamentos e intervenções com base na Psicologia* (pp. 203–221). Vetor Editora.
- Kaled, G. S. P. B. (2020). O regime de teletrabalho e o direito à desconexão. *Percursos*, 1(32), 173–188. <https://doi.org/10.21902/RevPercursos.2316-7521.v1i32.4266>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., & Ozcelik, H. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (2021). Working in lockdown: The Relationship between COVID-19 Induced Work stressors, Job performance, distress, and Life Satisfaction. *Current Psychology*, 40, 6308–6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organization support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2020-0104>
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448–1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000972>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia de COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Miranda, L. F. (2023). *Melhorando o Engajamento no Teletrabalho: o Papel de Suporte Gerencial ao Teletrabalhador, de Habilidades para o Teletrabalho em Casa e das Demandas do Teletrabalho* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília.
- Miranda, L. F., Martins, L. B., Abbad, G. S., Legentil, J., & Mourão, L. (2024). Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). *Revista de Administração Pública*, 58(3), 1-15. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>
- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbin, T. (2020). *Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais*. Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho USP-RP. https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020_18_23_45_108.pdf
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>
- Nguyen, M. H., & Armoogum, J. (2021). Perception and preference for home-based telework in the COVID-19 era: A gender-based analysis in Hanoi, Vietnam. *Sustainability*, 13(6), 3179, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13063179>
- Oliveira, G. L., & Ribeiro, A. P. (2021). Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(3). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00018321>
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala de percepção de suporte organizacional: Versão reduzida. Em K. Puentes-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (pp. 272–283). Artmed.
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altmickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study. *Empirical Software Engineering*, 26(4). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Construção e validação da Escala de Percepção de Suporte Social. *Psicologia Em Estudo*, 13(2), 381–388. <https://doi.org/10.1590/s1413-73722008000200021>
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303–334. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222270311>
- Tedone, A. M. (2022). Keeping Up With Work Email After Hours and Employee Wellbeing: Examining Relationships During and Prior to the COVID-19 Pandemic. *Occupational Health Science*, 6(1), 51–72. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00107-3>
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128(2). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B.-T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- Vieira de Velasco, S. M., Pantoja, M. J., & Mesquita Oliveira, M. A. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 pandemic: a Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

Informações sobre os autores:

Daeana Paula Bourscheid (autora correspondente)

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Campus Reitor João David Ferreira Lima, Trindade
88040900 Florianópolis, SC, Brasil
Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: daeana.contato@gmail.com

Maria Eduarda Jaruzo Moraes

Contribuições: curadoria de dados, análise formal, investigação, visualização, escrita – rascunho original.
E-mail: maria.jaruzo@gmail.com

Renato Tocchetto de Oliveira

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, administração de projetos, recursos, supervisão, visualização, escrita – rascunho original.
E-mail: tocchetto.r@gmail.com

Suzana da Rosa Tolfo

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: srtolfo14@gmail.com

Renata Silva de Carvalho Chinelato

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.
E-mail: resilvajf@gmail.com

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.